

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA – GESTÃO EMPRESARIAL**

**CRIAÇÃO DE UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO NA GERÊNCIA
REGIONAL DE LOGÍSTICA DO BANCO DO BRASIL
GEREL CURITIBA**

CURITIBA

2004

WALMIR ALBUQUERQUE

**CRIAÇÃO DE UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO NA GERÊNCIA
REGIONAL DE LOGÍSTICA DO BANCO DO BRASIL
GEREL CURITIBA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA – Gestão Empresarial, realizado na Universidade Federal do Paraná – Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2004

Dedico este trabalho à minha esposa Tânia Marina,
grande parceira e incentivadora, co-responsável pelas
conquistas importantes na minha vida.

SUMÁRIO

SUMÁRIO DE FIGURAS	IV
INTRODUÇÃO.....	p.01
1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	p.02
2 OBJETIVOS.....	p.03
3 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	p.04
3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM O ATENDIMENTO.....	p.05
3.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO.....	p.06
3.3 A CONQUISTA DO CLIENTE.....	p.07
4 GERENCIA REGIONAL DE LOGÍSTICA – GEREL	p.09
5 IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE CONTATO	p.19
5.1 FUNÇÕES DA CENTRAL DE CONTATO	p.20
5.2 O ATENDIMENTO	p.20
5.3 SOLUÇÃO	p.21
5.4 MONITORAMENTO	p.21
5.5 MUDANÇAS	p.22
5.6 CONTATO	p.22
6 TECNOLOGIA UTILIZADA.....	p.23
7 RECURSOS HUMANOS	p.24
8 LAYOUT – CENTRAL DE CONTATO.....	p.31
CONCLUSÃO.....	p.32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p.33

SUMÁRIO DE FIGURAS

FIGURA1: ORGANOGRAMA – GEREL CURITIBA ATUAL	p.16
FIGURA 2: ORGANOGRAMA GEREL CURITIBA APÓS IMPALNTAÇÃO DA CENTRAL DE CONTATO	p.17
FIGURA 3: ORGANOGRAMA - CENTRAL DE CONTATO.....	p.30
FIGURA 4: PADRÃO VISUAL - CENTRAL DE CONTATO.....	p.31

INTRODUÇÃO

Ninguém questiona a importância da qualidade no atendimento aos clientes sejam eles internos ou externos. Contudo, nem sempre as empresas são bem sucedidas neste quesito. Quais são os erros que cometemos? Podemos evitá-los? Discutir alguns destes aspectos é o essencial para o desenvolvimento e sucesso deste intento. Todos os esforços devem ser direcionados para que sempre seja oferecido um serviço de ótima qualidade.

O enorme salto das telecomunicações e das tecnologias integradas de informação estão transformando a sociedade na sociedade da informação. As fronteiras são derrubadas e o recurso estratégico deixa de ser o capital e passa a era informação. O poder estrutura-se não mais a partir de recursos financeiros nas mãos de alguns, mas em recursos informacionais nas mãos de muitos. A informação passa ser vista como ativo da organização, desta forma, é revolucionária pois gera riqueza e agrega valor a serviços e produtos, desenvolve a cultura do homem e sua qualidade de vida.

Assimilar e tornar essas informações disponíveis, disseminá-las com eficiência, eficácia e de forma dinâmica é hoje talvez um dos maiores problemas das organizações. Possuir e/ou projetar uma central que permita o acompanhamento com maior rapidez, padronização no atendimento, ganhos de escala, redução de custos e que possibilidade transferir conhecimentos corporativos com qualidade pode ser considerado uma das atitudes mais eficazes para combater este problema que causa tanto desgastes.

Qualidade é a maximização do sucesso, sendo assim o atendimento com qualidade requer muita atenção e a necessidade de dispensar grandes esforços para que realmente aconteça. Portanto investimentos em tecnologia da informação, treinamentos e a implantação de uma central com qualidade são imprescindíveis para se alcançar este sucesso.

Proporcionar ao cliente externo um atendimento ágil, com alto grau de confiabilidade e fortalecendo a imagem do Banco no país e no exterior, foram as principais razões que estimularam o estudo e início de implementação deste projeto.

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Quais os custos e benefícios na alternativa de concentração do atendimento das demandas por serviços de infra-estrutura, pelas agências e órgãos regionais do BB no Estado do Paraná.

2 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar os custos e benefícios na criação de uma Central para atendimento das demandas de infra-estrutura pelas agências e órgãos regionais do BB no Estado do Paraná.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a estrutura atual e o sistema de atendimento nas demandas das unidades do Banco pelos serviços prestados pela Gerência Regional de Logística - GEREL Curitiba;
- Descrever a alternativa de concentração do atendimento para as demandas de infra-estrutura pelas agências e órgãos regionais do BB no Estado do Paraná;
- Verificar os custos e benefícios da concentração do atendimento em um único núcleo;
- Elaborar recomendações quanto a ambas as alternativas.

3 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

No mundo globalizado que estamos vivendo é fundamental para as empresas o controle dos custos, a qualidade dos produtos ou serviços e a qualidade no atendimento ao cliente. Entretanto, os dois primeiros aspectos são relativamente fáceis de serem alcançados. Contudo, a qualidade no atendimento ao cliente, “que é o diferencial face à concorrência” apresenta um elevado grau de dificuldade. Isto ocorre porque a qualidade no atendimento depende da mudança de atitude dos profissionais em todos os níveis. Trata-se de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por ser lenta e complexa.

A qualidade no atendimento e a preocupação constante com a satisfação dos clientes, passaram a ser o grande diferencial competitivo da empresa moderna, principalmente em se tratando de prestação de serviço.

Mundialmente, mais de US\$ 5 bilhões são gastos a cada ano no aprimoramento de soluções de Call Centers (centros de suporte a clientes). As ferramentas ainda estão em sua infância, mas vêm se transformando rapidamente por força da Internet e da urgente necessidade das empresas em obter diferenciação no relacionamento com seus clientes.

Após intensa reestruturação e complexa implementação de sistemas integrados, que ocuparam as empresas na resolução de seus problemas internos, finalmente o setor de serviços se lança para o cliente, reinventando o conceito de atendimento. Na mesma velocidade em que as estruturas tornam-se mais completas, verifica-se uma crescente rejeição dos clientes aos balcões de atendimento tradicionais.

A maior parte da solução está suportada pelos processadores de chamadas, que distribuem as ligações recebidas segundo regras preestabelecidas, gerenciam as filas e interagem automaticamente com usuários, mediante comandos de teclas.

Mas os novos sistemas de gerenciamento do relacionamento (totalmente integrados aos conceitos de Internet) vêm ganhando destaque. Eles consolidam as informações de clientes e ampliam os canais de comunicação, através de facilidades de acesso por e-mail ou via Web, incluindo dispositivos móveis. Os processadores de chamada já reconhecem voz, capturam os dados do assinante (através da identificação do número chamado) e integram voz e dados, por meio da convergência entre os padrões de rede de telefonia e de Internet.

A entrada em um novo milênio inspira um discurso de mudança. A onda da vez é agregar valor em cada interação com o cliente. Cada contato produz um crédito ou um

débito no índice de qualidade do relacionamento. E toda esta tecnologia está aí para permitir que as empresas coloquem em prática a última máxima do mercado: o relacionamento é tudo.

Nos últimos anos, as empresas descobriram que o contato com o cliente não era algo prejudicial. Muito pelo contrário, deveria significar uma maneira de descobrir disfunções e contorná-las. O atendimento mudou, os funcionários mudaram. Hoje, eles sabem da importância do cliente e procuram resolver qualquer questão no ato da ligação. Ele acredita que o primeiro passo para mudança do call center para o contact center é, antes da tecnologia, o treinamento dos profissionais.. E o usuário aceita até pagar mais, se a empresa tiver uma equipe de atendimento dedicada.

Um bom exemplo disso é a Teletrim, antiga empresa de pagers, está prestando serviços de contact center e já investiu R\$ 3 milhões em infra-estrutura das unidades de atendimento em São Paulo e Rio de Janeiro para conquistar clientes como a Globo.com, Telemar e Banco Cacique.

A Gerência Regional de Logística - GEREL Curitiba, mesmo sendo fornecedor único de serviços para as agências e órgãos regionais do BB no Estado do Paraná, tem como meta prioritária a melhoria do atendimento e realização de serviços que sirvam como referência para os demais Estados do país.

3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM O ATENDIMENTO

A proposta de centralização do atendimento pressupõe um maior controle sobre as demandas e a implantação de um serviço que possa qualificar e quantificar as principais reclamações dos clientes.

Segundo artigo da revista Marketing-n. 230 de Setembro/92, " O atendimento ao cliente é o ponto mais importante a ser considerado por qualquer empresa, quer ofereça serviços, quer ofereça produtos ao público". Esse mesmo artigo destaca OS VÍCIOS MAIS COMUNS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE:

1. Empresa da "porta para dentro" - são empresas excessivamente burocráticas, muito mais preocupadas com o excesso de controle do que em atender bem;
2. Cara fechada ou excesso de informalidade - os atendentes comerciais brasileiros, na maioria das vezes ou estão de mau humor ou são excessivamente informais o que dificultam um bom relacionamento comercial;
3. Uso de siglas e gírias;
4. Falta de antecipações de informações ao cliente;

5. Desconhecimento de rotinas/respostas incorretas;
6. Falta de autonomia do atendente;
7. Atendimento telefônico inadequado;
8. Chefias inacessíveis;
9. Supervalorização de máquinas;
10. Falta de feedback aos clientes.

A força estratégica do atendimento é destacada em artigo da revista Marketing- n. 253 de Junho de 94, que traz entrevista do professor da Harvard School e presidente da Veritas Consultants, Mark Nesbitt, segundo ele, " a melhoria dos serviços de atendimento ao cliente/consumidor, hoje é estratégico. Existem muitas formas de se atingir esta meta e entre elas destacam-se o investimento em recursos humanos, atendimento telefônico, oferecimento de serviços extras, que extrapolem a atividade principal da empresa/departamento e investimento em tecnologia, principalmente em informática".

" Todos os profissionais que trabalham numa organização que se proponha a desenvolver política de satisfação do cliente/consumidor precisam estar sensibilizados suficientemente e ter dentro de sua esfera de ação, autoridade para dar respostas criativas e coerentes com a estratégia traçada".(Abrindo a empresa para o consumidor/Maria Lucia Zülzke). Ainda segundo a autora, " empresas dispostas a encarar com seriedade políticas de satisfação ao cliente, embora apresentem diferenças de abordagem de acordo com o seu ramo de negócio, precisam refletir sobre os seguintes aspectos vitais:

1. Definição e consenso da direção a respeito de uma estratégia.
2. Formular políticas coerentes com a estratégia.
3. Comunicação e coerência.
4. Predisposição para mudanças. Predisposição para rever paradigmas.
5. Revisão da pirâmide hierárquica e da estrutura administrativa.
6. Investimentos."

3.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO

As empresas/departamentos que se propõem a desenvolver um trabalho voltado para a melhoria do atendimento aos clientes, deveriam começar o planejamento de um programa de serviço compreendendo aquilo que é importante para seus clientes e incluir essas informações em seus planos.

Segundo John Tschohl & Steve Franzmeier (A satisfação do cliente), " as organizações deveriam começar avaliando sua própria atuação. Elas poderão descobrir evidentes insuficiências em esforços autênticos e tangíveis de preencher as expectativas do cliente.

As expectativas do cliente: Esse é um conceito significativo. Ao se iniciar o planejamento de serviço aos clientes, um problema comum é o "nível de expectativa dos clientes". Uma organização tem o dever de conhecer o nível de expectativa de seus clientes pelos seguintes motivos: Faça menos do que os clientes esperam e o serviço será ruim. Faça exatamente o que os clientes esperam e o serviço será bom. Mas se fizer mais do que os clientes esperam o serviço será considerado superior.

Se você planeja conservar seus clientes, eu o incito a fazer mais do que eles esperam. Ao fazer isso, você estabelece medidas para o processamento de confidências verbais positivas.

A tarefa de alinhar a estratégia de serviço às expectativas do cliente é basicamente a mesma adotada para posicionar uma empresa ou um produto no mercado. O posicionamento do serviço começa em quatro dados:

- Os segmentos visados.
- As expectativas dos clientes dentro dos segmentos.
- As estratégias para exceder as expectativas.
- As expectativas do nível de serviço que já foram criadas pelos concorrentes na mente de seus clientes.(A meta é superar essas expectativas.)

Um posicionamento vencedor satisfaz a dois critérios: diferencia a empresa de seus concorrentes e leva os clientes a esperar *um pouco menos* do que aquilo que a empresa pode entregar."

3.3 A CONQUISTA DO CLIENTE

A necessidade de aproximação e melhor percepção dos seus clientes, foi a mola impulsionadora para que a Diretoria de Logística iniciasse os estudos e embasamentos para a aprovação da criação das Centrais de Contato nas Gerências Regionais de Logística. Segundo Gordon, em Marketing de Relacionamento, " Os relacionamentos precisam ser formalmente entendidos e as necessidades do processo devem ser administradas efetivamente para o fornecedor e o cliente conseguirem vantagens mútuas e contínuas através deles. O Marketing de Relacionamento reconhece a importância de aprender com os clientes a criar o

valor que cada um deseja, embora isso não signifique necessariamente que o valor criado para os clientes individuais deva ser exclusivo”.

A estrutura de funcionamento atual das Gerências Regionais, mesmo tendo sempre a atenção voltada para a satisfação do cliente, pela própria forma de atendimento não conseguia um monitoramento do fluxo dos processos operacionais e com isso deixou de adotar postura pró ativa.

Ainda segundo Gordon, “Se os relacionamentos são os bens essenciais de uma empresa, então todos os seus esforços deveriam funcionar no sentido de construí-los. Embora muitas empresas tenham pretendido construir relacionamentos com seus clientes, muitas vêm o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento como uma função estritamente do setor de vendas. Mas os relacionamentos não começam e nem terminam com as vendas. Eles interessam a toda a empresa e devem envolver todos os funcionários. O Objetivo das organizações e de seus líderes, portanto, deveria ser elevar o valor de seus relacionamentos. E este valor virá de relacionamentos duráveis não apenas com os clientes, mas com todos aqueles que, juntos, contribuem para a continuidade do relacionamento com o cliente”.

A preocupação permanente com a qualidade no atendimento, independentemente de estarmos tratando de cliente interno ou externo à empresa, é que vai garantir uma prestação de serviços que agregue valor ao cliente e à empresa, favorecendo a formação de uma relação de troca duradoura. Um relacionamento significativo começa, de um modo mais particular, quando o fornecedor e o cliente vêm que é de seu interesse unir-se por um longo período.

A figura do Agente de Contato, atuando “in loco” traz a premissa de que o atendimento passará a ser o foco na atuação da GEREL com seus clientes. Em seu livro Gordon diz: “A empresa de marketing de relacionamento procura cativar o cliente interativamente nas diversas etapas de criação de valor, buscando meios inovadores para buscar benefícios novos e significativos para ele. E em seguida a empresa deverá compartilhar o valor dos benefícios recentemente criados para o cliente, esteja ele relacionado com a escolha das características ou de funcionalidades, rápida entrega do produto ou do serviço, comunicações oportunas ou qualquer outro aspecto do pacote de benefício. O papel da gerência de relacionamento inclui a responsabilidade de escutar o cliente e integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos colaborativamente com ele.”

4 GERENCIA REGIONAL DE LOGÍSTICA – GEREL

A Gerência Regional de Logística - GEREL Curitiba foi criada em 16 de abril de 2001 e absorveu o CESEC Curitiba, a INFRE (DEPIM, pagamentos e contratações), a TERE e o GCX. Possui atualmente 300 funcionários, 194 estagiários e 65 contratados e esta situada à Praça Tiradentes, 410 – Centro.

A Gerência Regional de Logística - GEREL é dividida em vários núcleos e setores. Atualmente toda a demanda de solicitações seja por meio telefônico, eletrônico (e-mail) ou via Intranet (SISBB) é direcionada ao Setor de Apoio Logístico Interno - SETAP, e também para os núcleos, mas desta forma perde-se tempo, produz retrabalho e não se tem um atendimento padronizado e com qualidade, pois muitas vezes as ligações não são encaminhadas para o local de competência.. As principais funções da Gerência Regional de Logística – GEREL são:

- a) prestar atendimento individualizado aos clientes da VITEC (Vice Presidência de tecnologia e Logística), relativamente aos serviços de infraestrutura e de tecnologia (help desk);
- b) atender, em primeiro e segundo níveis, as demandas dos clientes da VITEC relativas aos serviços de infraestrutura e de tecnologia (help desk);
- c) conduzir, no seu âmbito de atuação, os processos operacionais da VITEC;
- d) efetuar compras, alienações, estocagem, suprimento de materiais e pagamentos;
- e) efetuar a administração de contatos e o acompanhamento da qualidade dos serviços terceirizados;
- f) administrar bens móveis e imóveis, de uso e não uso;
- g) administrar a prestação de serviços de suporte logístico e operacional ao conglomerado;
- h) gerir os serviços de compensação de cheques e outros papeis;
- i) gerir a execução dos serviços de processamento de documentos oriundos da rede de distribuição;
- j) gerir os serviços gráficos, de embossamento de cartões, produção de cheques e valetik;
- k) gerir a prestação de serviços de apoio aos negócios do banco e das subsidiárias integrais;

- l) gerir a guarda de valores , o fluxo e suprimento de numerário à rede de distribuição ao sistema financeiro;
- m) administrar os terminais de auto atendimento terceirizados, no que se refere ao abastecimento de numerário e consumíveis;
- n) efetuar o controle e elaboração da execução de projetos da arquitetura e engenharia, o acompanhamento de obras e serviços e a avaliação de bens móveis e imóveis de uso, não uso e de interesse do banco;
- o) orientar as dependências nos aspectos relativos à segurança patrimonial e física, segurança de informação e combate e prevenção à lavagem de dinheiro;
- p) efetuar a condução e acompanhamento da apuração de fraudes, a coordenação das providências relativas a assaltos e seqüestro e o acompanhamento da execução de planos de contingência;
- q) coordenar as ações relativas à segurança do trabalho;
- r) garantir que os negócios, serviços e processos conduzidos no âmbito da unidade estejam de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas e normas internas;
- s) gerir o relacionamento com os clientes da unidade regional.

Como já foi citado anteriormente a GEREL é dividida em alguns núcleos e setores onde cada um possui funções bem determinadas. Vale mencionar cada núcleo e descrever suas principais funções para o melhor entendimento do funcionamento da Gerência Regional de Logística - GEREL. São estes os núcleos:

NÚCLEO DE ADMINISTRAÇÃO E COMPRAS – ADCOM

Possui como principais funções:

- gerir o processo de compras, vendas e contratações descentralizadas;
- administrar bens móveis e imóveis de uso e não uso;
- gerir contratos descentralizados de compra de serviços;
- conduzir, no seu âmbito, o Programa de imobilização;
- compor comissão de licitações;
- controle de contratos da jurisdição da regional;

NÚCLEO DE PROCESSAMENTO E SUPORTE LOGÍSTICO – NUPRO

Possui como principais funções:

- coordenar a execução de atividades de suporte logístico e operacional à rede e à direção geral na sua jurisdição;
- suporte operacional;
- efetuar pesquisas de bens junto a cartórios, DETRAN, DAC, Capitania dos Portos;
- executar serviços internos de apoio na instalação, desativação e migração de dependências;
- gerir a execução de serviços de compensação;
- manter o relacionamento com outros bancos nos assuntos relativos ao GAD (grupo de avaliação de desempenho) , GIA (grupo de implantação e avaliação e malote compartilhado);
- suporte técnico negocial;
- prestar serviços de suporte às agências referente a produtos e serviços de seguridade;
- prestar serviços à rede de distribuição, no que se refere a produtos e serviços, quando previamente definidos pela unidade central e pelas unidades gestoras;
- efetuar o controle e conferência de serviços terceirizados de cobrança extrajudicial de dívidas;
- prestar suporte a clientes e empresas, para instalação e manutenção de convênios em meio magnético;
- efetuar testes de validação de layout de arquivos;
- encaminhar os processos relativos ao PROAGRO;
- efetuar registro, conferência e conciliações de cobrança;
- promover os serviços de gravação de cobranças;
- efetuar encaminhamento de títulos a cartório para protesto;
- efetuar conciliações oriundas de sistemas de processamento;
- promover o repasse de arrecadação de tributos e contribuições;
- efetuar serviços de ressarcimento de saques de FGTS junto à CEF;
- executar, centralizadamente, os serviços relativos a leilão eletrônico - LEL;
- acompanhamento de serviços de terceiros;

- executar os serviços de arquivamento, guarda e expurgo de documentos;
- efetuar dimensionamento de centrais telefônicas de pequeno porte, de acordo com os parâmetros estabelecidos;
- prestar suporte técnico em implantação e manutenção de software para dependências;
- funcionalismo regional – RETAB;
- efetuar recebimento, conferência, controle, armazenamento e distribuição de materiais padronizados e não padronizados;
- realizar testes em amostras de materiais;
- avaliar protótipos de bens não de informática;
- controlar a execução de programas e procedimentos para controle de qualidade de bens e serviços;
- efetuar pagamentos de contratos, compras e de dispêndios comprovados e autorizados;
- efetuar emissão e controle de cheques administrativos;

NÚCLEO DE VALORES – NUVAL

Possui como principais funções:

- gerir o processamento, guarda e distribuição de numerário e outros ativos na jurisdição da regional;
- gerir o fluxo de numerário da sua jurisdição;
- fixar limites de custódia e encaixe das agências jurisdicionadas;
- gerir suprimento de numerário e consumíveis dos terminais de auto-atendimento terceirizados;
- avaliar performance e utilização dos terminais de auto atendimento e propor redirecionamentos;
- efetuar a terceirização, cancelamento de terceirização e /ou substituição da empresa contratada para abastecimento de terminais de auto atendimento;
- analisar os processos de contestação de saques, fraudes e diferenças dos terminais de auto atendimento com abastecimento terceirizado;
- responder pela ambiência dos espaços terceirizados;
- propor alternativas de atendimento a rede de distribuição;

- processar grandes depósitos e saques de clientes;
- gerir a disponibilidade de saldo de caixa das agências;
- atender as necessidades de numerário da rede de agências e da rede bancária;
- controlar serviços de transporte de valores prestados por empresas especializadas;
- gerir o Setor Regional de Tesouraria - SERET;
- gerir o Setor de Monitoração e Abastecimento de Terminais - SEMAT;
- representar o Banco do Brasil perante o BACEN, conselhos, entidades de classe, serviços públicos e órgãos municipais, estaduais e federais, no seu âmbito de atuação.

NÚCLEO DE ENGENHARIA E ARQUITETURA – NUCEN

Possui como principais funções:

- prestar serviços especializados de arquitetura e engenharia;
- gerir serviços especializados de arquitetura e engenharia prestados por terceiros;
- gerir a execução de perícias e avaliações em imóveis de uso, não de uso ou de interesse do Banco do Brasil;
- gerir a execução de programas de arquitetura e engenharia;
- representar o Banco do Brasil perante conselhos, entidades de classe, concessionárias de serviços públicos e órgãos municipais, estaduais e federais, no que se refere às atividades de arquitetura e engenharia;
- coordenar a execução de programas de conservação predial e manutenção das instalações e equipamentos eletromecânicos e eletrônicos;
- participar de comissões de licitação e elaborar análise técnica de recursos em processos licitatórios;
- propor contratação de serviços de conservação e manutenção predial ;
- conferir faturas e autorizar pagamentos;
- realizar vistorias nos prédios da jurisdição;
- elaborar pareceres e estudos de viabilidade técnico econômico financeira e relação custo/benefício de investimento em imóveis;

- propor aquisição de bens artísticos para imóveis de uso;
- participar de comissão matricial objetivando selecionar imóveis para aquisição ou locação;
- propor soluções alternativas de aproveitamento de edificações existentes.

NÚCLEO DE SEGURANÇA – NUSEG

Possui como principais funções:

- coordenar a execução dos processos de prevenção e segurança patrimonial, pessoal e corporativa na jurisdição da regional;
- acompanhar e/ou executar a implementação de projetos, programas, planos e serviços de segurança em sua jurisdição;
- efetuar a apuração e/ou acompanhamento da apuração de ocorrências irregulares (assaltos, arrombamentos, fraudes e outras) praticadas contra o conglomerado em sua jurisdição;
- prestar apoio às dependências de sua jurisdição em situações de contingência (greves, movimentos classistas, atentados e outros);
- orientar as dependências de sua jurisdição quanto ao cumprimento de normas e procedimentos relativos à segurança;
- manter relacionamento e articulação com órgãos e entidades de segurança pública locais;
- efetuar a solicitação de contratação de serviços de vigilância e a aquisição de equipamentos de segurança das dependências;
- realizar vistorias preventivas de segurança em sua jurisdição;
- avaliar em conjunto com a engenharia os pontos de alarmes a serem instalados nas novas dependências ou em dependências em reformas.

SETOR DE APOIO LOGÍSTICO INTERNO – SETAP

Possui como principais funções:

- gerir recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros da regional;
- conduzir as atividades operacionais necessárias para certificação da conformidade na regional;
- elaborar o orçamento e o planejamento da regional;

- fornecer informações para controle por parte da Diretoria de Logística - DILOG/Sede;
- auxiliar na administração dos recursos humanos, materiais e tecnológicos da regional;
- manter o sistema de informações gerenciais;
- acompanhar o desempenho da regional;
- acompanhar a execução orçamentária e os registros contábeis da regional;
- executar serviços relativos a CPE, BB-Responde e BB-Resolve;
- gerir os produtos e serviços da regional, de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências da supervisão bancária e às políticas e procedimentos internos.

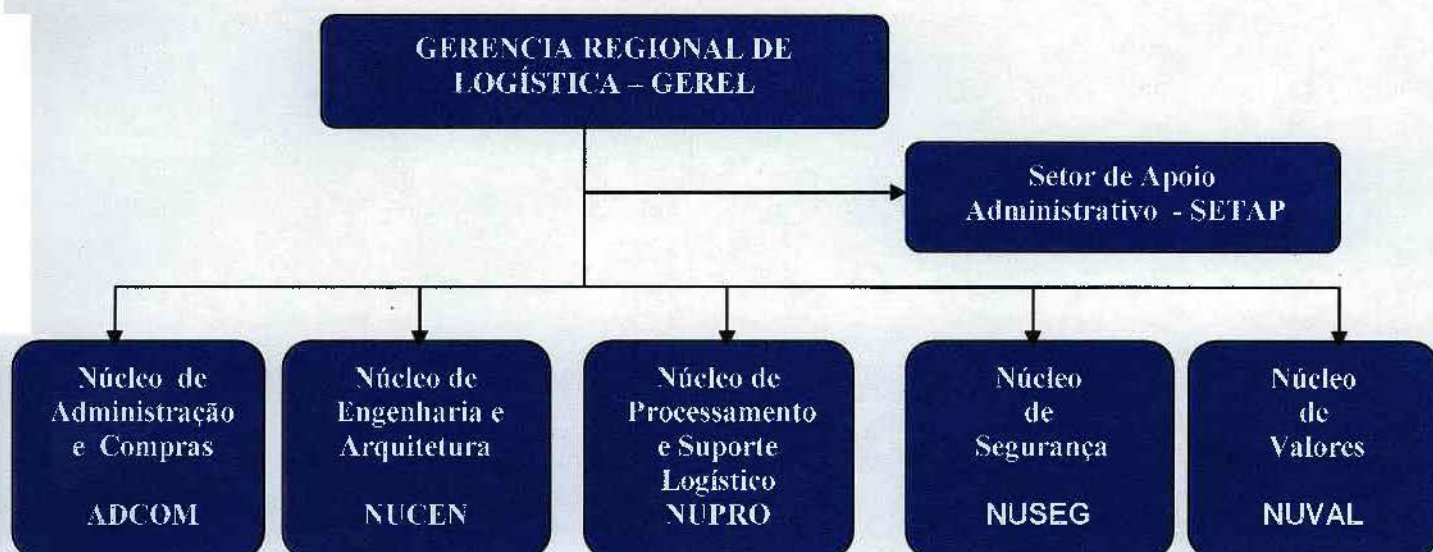
SETOR DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO – SESMT

Possui como principais funções:

- executar o processo de segurança do trabalho;
- coordenar as campanhas e programas de prevenção de incêndios e riscos ambientais;
- prestar orientação e suporte técnico na sua área de atuação;
- acompanhar o cumprimento e a efetividade das políticas , diretrizes estabelecidas para a área de segurança do trabalho;
- elaborar, acompanhar e controlar o orçamento de segurança do trabalho;
- manter relacionamento com órgãos normatizadores e de fiscalização sobre segurança do trabalho.

São estes os núcleos e setores que compõem a Gerência Regional de Logística – GEREL Curitiba e suas principais atribuições. Vale ressaltar que quando da implantação da Central de Contato estas relações de atividades e /ou funções de cada núcleo e setor será importante para o esclarecimento e melhor direcionamento das demandas pelo atendente.

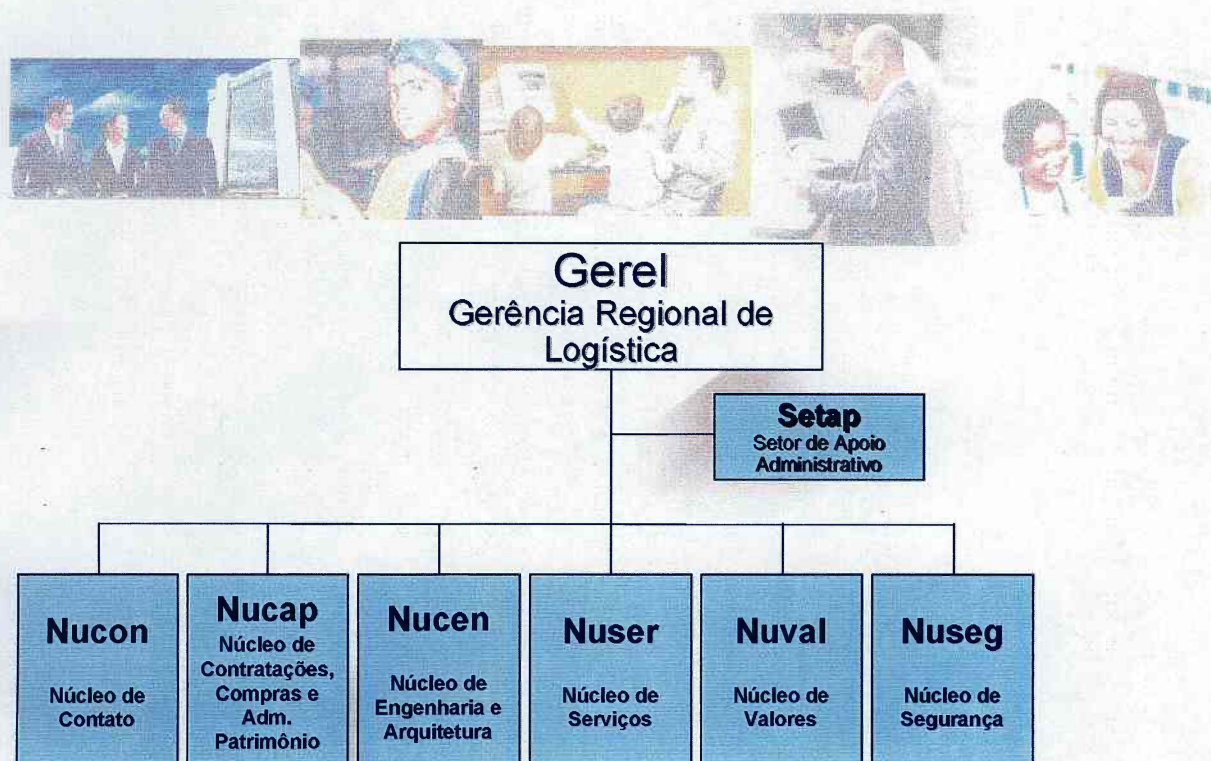
FIGURA 1: ORGANOGRAMA – GEREL CURITIBA ATUAL



Fonte: GEREL Curitiba

Acima está demonstrado o organograma da Gerência Regional de Logística - GEREL Curitiba, na forma como está hoje, ou seja, ainda sem a presença da Central de Contado.

FIGURA 2: ORGANOGRAMA – GEREL CURITIBA APÓS A IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE CONTATO



\$20

Fonte: Tecnologia/Brasília

27

Acima está demonstrado o organograma da Gerência Regional de Logística - GEREL Curitiba, após a implantação da Central de contato, além da adição da central pode-se observar também algumas mudanças de nomenclatura de alguns núcleos persistindo porém suas atribuições.

MISSÃO DA LOGÍSTICA

“ Ser a solução em logística, segurança e infra-estrutura para o Conglomerado BB, superar as expectativas dos clientes e fomentar a cultura de cidadania e fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Organização.”

VISÃO DE FUTURO DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA

Em 2007, a Diretoria Logística e Infra-estrutura é referência no mercado em logística, segurança e infra-estrutura, com imagem consolidada de melhor solução em apoio aos negócios do Conglomerado.

VISÃO DE FUTURO DA GEREL CURITIBA

- a) recursos – sermos reconhecidos pela excelência na gestão de recursos, eliminando os desperdícios e agregando valores;
- b) processos de trabalho – processos de trabalho planejados, controlados e revisados periodicamente, garantindo agilidade e satisfação do cliente;
- c) produtos e serviços – os produtos e serviços da GEREL permitiram que nossos clientes dediquem todos os seus esforços para o seu negócio. A GEREL entende, atende e surpreende;
- d) relações internas – sermos uma grande equipe. O cliente não percebe segmentação no atendimento prestado pela GEREL;
- e) visibilidade externa – sermos reconhecidos como indispensáveis, eficazes e com credibilidade;
- f) sobre as pessoas e qualidade de vida – sermos felizes.

5 IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE CONTATO

A implantação de um serviço com qualidade é a forma mais eficaz de transformar a organização, adaptando-a às novas necessidades da economia global, utilizando a tecnologia da informação de forma estratégica transformando o atendimento na principal vantagem competitiva. Três aspectos básicos devem ser observado ao se implementar um serviço com qualidade:

- a) atingir e manter a qualidade de seus serviços de maneira a maximizar a satisfação e buscar o sucesso;
- b) prover confiança aos usuários de que a qualidade pretendida está sendo atingida e constantemente melhorada nos serviços prestados;
- c) prover confiança a sua própria administração de que a qualidade pretendida está sendo atingida e constantemente aperfeiçoada.

A obtenção da qualidade na implantação de um novo projeto como este intento exige o comprometimento e a participação de todos os membros da organização, destacando-se que a responsabilidade pela sua gestão pertence á alta administração. A gestão desta qualidade inclui planejamento estratégico, alocação de recursos, planejamento da qualidade, operações e avaliações. Deve ser desenvolvido e implementado com a finalidade de alcançar os objetivos determinados pelas políticas de qualidade da empresa.

A comunicação é importante para as ações internas à organização; mais ainda no que se refere às ações externas. A qualidade no atendimento depende fundamentalmente da capacidade da empresa em se comunicar não só com seus clientes externos mas também com seus clientes internos. Comunicação é uma ação nos dois sentidos ou seja, não é um monólogo, é a interação e o aspecto chave deste intento.

Sendo assim a implantação de uma central de contato torna-se necessário para a disseminação das informações e para a resolução de problemas já citados que podem agravar o bom desenvolvimento dos ações na organização. É importante conhecermos todas as funções da central de contato para que realmente se verifique a viabilidade de sua implantação.

5.1 FUNÇÕES DA CENTRAL DE CONTATO

A central de contatos tem como principais funções:

- atender as demandas dos clientes sobre serviços de infra-estrutura e de tecnologia (helpdesk);
- identificar oportunidades para a melhoria dos processos (revisão de processo);
- controlar o atendimento das demandas feitas pelos clientes da VITEC (Vice Presidência de tecnologia e Logística);
- prestar orientação e suporte técnico no seu âmbito de atuação;
- acompanhar a qualidade dos serviços prestados pela Gerência Regional de Logística, de acordo com a percepção dos clientes;
- conduzir processos de instalação, reformas, migração e desativação de pontos de atendimento;
- monitorar as demandas sobre indisponibilidade de terminais de auto-atendimento, de movimentação de numerário e demais processos críticos;
- articular-se com as empresas prestadoras de serviços terceirizados na busca de respostas mais rápidas às demandas.

5.2 O ATENDIMENTO

As principais atividades no atendimento são:

- prestar atendimento inicial ao cliente, por telefone ou via sistema e responder questões cujas soluções foram previamente formatadas e não envolvam negociação com clientes;
- receber e encaminhar demandas por produtos e serviços;
- prestar orientação às dependências relativas aos assuntos de infra-estrutura e tecnologia;
- prestar suporte técnico no seu âmbito de atuação;
- registrar e encaminhar reclamações dos clientes;
- registrar informações decorrentes do contato com os clientes;
- solucionar problemas do primeiro nível;
- redirecionar para o segundo nível (Núcleos Operacionais) os assuntos não solucionados no seu âmbito de atuação;

- dar o retorno ao cliente das soluções recebidas do segundo nível;
- responder pela qualidade dos serviços sob sua condução;
- responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
- monitorar as demandas de infra-estrutura não resolvidas no primeiro nível e acompanhar os prazos para solução, de forma a evitar sua extrapolação, acionando, quando for o caso, o Agente de Solução ou o Gerente e Núcleo.

5.3 SOLUÇÃO

Vale ressaltar as principais soluções:

- tomar decisões para solução de problemas;
- desenvolver estudos e projetos necessários à revisão de processos;
- analisar, propor e implantar medidas para otimização de processos;
- acompanhar os resultados das medidas implementadas;
- solucionar questões e demandas, em último nível, não resolvidas pelos agentes de atendimento, face a sua complexidade ou necessidade de negociação e investigação junto a terceiros;
- realizar atendimento de segundo nível;
- receber informações da área de monitoramento, de atendimento e dos núcleos operacionais sobre os processos sob condução da sua área de atuação;
- disponibilizar informações relativas a sua área de atuação;
- subsidiar a sede na revisão de processos;
- articular-se interna e externamente na busca de soluções às demandas dos clientes;
- planejar e controlar serviços sob sua condução;
- responder pela qualidade dos serviços sob sua condução;
- responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução.

5.4 MONITORAMENTO

O monitoramento das ações mantém a qualidade e a padronização dos serviços prestados. As principais atividades de monitoramento são:

- monitorar as demandas de infra-estrutura recebidas pelos agentes de atendimento e pelo sistema AIT, inclusive as relativas aos terminais de auto-atendimento e movimentação de numerário (atividades estas que serão remanejadas do Núcleo de Valores), e demais processos críticos, com o objetivo de manter a qualidade dos serviços;
- monitorar, por meio de sistema corporativo, as inoperâncias dos terminais de auto-atendimento;
- buscar conhecer a origem das inoperâncias e acionar assistência técnica ou a transportadora de valores, conforme o caso;
- abrir ordem de serviço em sistema corporativo, quando necessário;
- receber e validar os relatórios de assistência técnica – RAT;
- preparar e fornecer relatórios gerenciais para subsidiar decisões do agente de solução e do Comitê de Administração da Gerência Regional de Logística.

5.5 MUDANÇAS

As principais mudanças que foram identificadas são as seguintes:

- conduzir processos de instalação de pontos de atendimento;
- atuar como elo entre o planejamento e a implementação das ações para instalação de pontos de atendimento.

5.6 CONTATO

- acompanhar, junto ao cliente, a qualidade dos serviços de competência das Gerência Regional de Logística, por jurisdições;
- atuar proativamente na identificação, encaminhamento e acompanhamento de soluções logísticas de apoio aos negócios, com verificações in loco, quando necessário.

6 TECNOLOGIA UTILIZADA

A informática e a automação foram introduzidas nas organizações objetivando atender às necessidades de aumentar a flexibilidade, a integração e o controle sobre as atividades.

Nos dias atuais existe a necessidade de constantes modificações das estratégias organizacionais, adequando-as às rápidas transformações dos cenários, face ao ambiente cada vez mais inconstante e globalizado. Dentro dessa perspectiva, os sistemas de informação são importantíssimos, pois aquilo que é gerado por eles, ou seja, a informação, passa a ser um fundamental ativo para a gestão das organizações.

O software a ser utilizado na Central de Contado será o ARS (Action Request System) que já é utilizado pelo Banco do Brasil e todo seu Help Desk para registro de ligações.

Será utilizado o mesmo programa somente com algumas alterações que já estão sendo efetuadas pelo setor de tecnologia do próprio Banco do Brasil, otimizando assim a utilização deste software que já vem se mostrando muito eficaz e também reduzindo custos e tempo de teste e adaptações de novos programas.

O aplicativo será disponibilizado gradativamente nas agências e órgãos regionais. Permitirá ao cliente iniciar o registro das demandas, que através de tabela de serviços disponíveis, se encarregará de destiná-lo para atendimento no Núcleo/Setor responsável pela operacionalização daquela tarefa.

O acesso às ocorrências e os registros efetuados, estarão disponíveis para todos os intervenientes do processo, desde que previamente cadastrados e autorizados no sistema. O fluxo do atendimento poderá ser acompanhado “*on line*” nas telas do aplicativo, sendo que o registro de encerramento é prerrogativa exclusiva da dependência demandante, que ao fazê-lo deverá também deixar registrado o seu grau de satisfação com o serviço prestado.

7 RECURSOS HUMANOS

Sem dúvida alguma, sabemos da importância das pessoas em qualquer organização. Para verificar de forma simples isto, basta imaginarmos nosso local de trabalho com computadores, máquinas, mesas e sem nenhuma pessoa. Mas a importância das pessoas não reside somente no fato delas contribuírem com seus esforços e com seu trabalho, mas sim em dia-a-dia acrescentar algo ao capital intelectual das organizações. O primordial para uma organização formar seu capital intelectual é conseguir extrair de seus colaboradores e parceiros, suas experiências e informações, que deixam de ser apenas um conhecimento armazenado no cérebro de cada um e passam ser informação útil e disponível, que pode ser compartilhada e gerar novos conhecimentos para outras pessoas, criando para a organização um diferencial, comumente chamado de "inteligência competitiva", que pode no final se transformar em rentabilidade.

A aquisição e manutenção de vantagens competitivas em um ambiente de grandes e profundas transformações tem obrigado as empresas a uma revisão de seus parâmetros de gestão. A principal característica desta revisão é a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com objetivos organizacionais representa um diferencial competitivo estratégico.

São as pessoas que garantem flexibilidade, velocidade de adaptação da empresa e valor agregado aos produtos e aos serviços. Somente por meio de pessoas se garante qualidade, produtividade, aprendizagem e inovação permanentes; condições fundamentais para o sucesso de empresa contemporânea.

A Central de Contatos foi concebida sobre três pilares que são primordiais para seu bom funcionamento:

- capacitação do pessoal responsável pelo atendimento;
- controle total sobre o fluxo de processos, pontos de estrangulamentos, etc.;
- possibilidade de mensuramento do volume de demandas, distribuindo assim a carga de trabalho entre os núcleos, servindo de subsídio para avaliar a dotação de recursos humanos e tecnológicos da GEREL.

Vale ressaltar mais sobre a capacitação e treinamento de pessoal responsável pelo atendimento pois são eles peças fundamentais para o bom andamento deste trabalho. A qualidade está inteiramente ligada a treinamentos e produtividade, abordaremos estes dois tópicos a seguir:

QUALIDADE E TREINAMENTO

O Mercado de Central de contato atual esta em pleno crescimento e cada vez mais competitivo, por este motivo as empresas de Central de contato em geral visam tornar pessoas e equipes com alto padrão de desempenho. Mas, o que torna pessoas e equipes com alto padrão de desempenho?

Sem dúvida alguma podemos citar dois itens fundamentais que são: Qualidade no atendimento e principalmente treinamento, alinhando e acima de tudo compreendendo a importância destes dois itens, certamente as pessoas e equipes se alto gerenciarão compreendendo seus objetivos individuais e coletivos.

Com o alto gerenciamento haverá uma interdependência entre todos, fato que haverá um esforço coletivo em alcançar os objetivos de forma compartilhada, onde a integração entre os colaboradores será verdadeira e as opiniões contrárias serão estimuladas, por perceberem que o diferente não é errado, mas apenas diferente, e com os treinamentos o aprendizado está com a diferença e não com o igual, com o desconhecido e não com o conhecido, gerando uma forte relação de confiança.

Com os treinamentos sejam eles mensais, semanais ou mesmo diários, haverá uma incrível relação de respeito, todos com mentes abertas isso fará com que a cooperação atingirá níveis bem altos em todo grupo, com isso haverá um investimento em treinamentos o que possibilitará certamente sem muitos esforços o cumprimento de metas.

TREINAMENTO E PRODUTIVIDADE

Uma operação de Central de contato defronta-se sempre com uma questão: produtividade. Se produtividade é um fator tão importante para uma central de contato, como se pode fazer com que se torne produtivo?

Naturalmente, a tecnologia pode contribuir e muito para que se consiga elevar os níveis de produtividade. E muitos pensam que ela já seria suficiente para resolver as questões relacionadas com este assunto. Mas ela não é a única responsável pela produtividade e muito menos por qualidade na prestação de serviços.

A maioria dos ambientes de Central de contato focam dois importantes elementos: o uso de tecnologia que promete minimizar o tempo do contato com o cliente e a utilização pelos agentes/operadores de técnicas de como administrar com competência e eficácia todos os tipos de solicitações ou problemas, com um mínimo de dificuldade.

A tecnologia sozinha não faz atingir objetivos por si só, mas pode facilitar a que agentes bem treinados saibam lidar com os aspectos operacionais do sistema, gastem menos tempo na ligação, e aumentem portanto a produtividade.

Já o profissional de central de contato que é treinado nas habilidades de relacionamento, pode, com objetividade e comandando a ligação através de um script bem elaborado, inclusive o para respostas a objeções, leva a uma administração otimizada do tempo de cada ligação, o que permitirá, com certeza, que ele fale com mais clientes.

Um script bem elaborado é uma ferramenta de produtividade pode ser decisivo no gerenciamento do tempo da ligação. Mas é claro que uma fraseologia pura e simples não vai garantir sucesso na produtividade. Vai sim, se este agente for treinado exaustivamente e pratique sob uma monitoria consistente que possa dar o feedback para os ajustes necessários. Aí, o treinamento vai entrar efetivamente como um fator de produtividade.

Treinamento é um serviço. Como serviço é intangível. Mas um cliente percebe com certeza quando uma empresa tem profissionais competentes e sistema que garantem que um contato leve o menor tempo possível e com solução imediata pois estão todos integrados e têm processos criados para satisfazer o cliente em suas necessidades e expectativas.

O treinamento em empresa de central de contato é fundamental para manter a baixa rotatividade entre os colaboradores do setor operacional, uma operação com elevado turn over torna-se improdutiva e a médio prazo inviável sobre todos os aspectos.

A implantação de um plano consistente de treinamento deve ser prioridade para o gestor que queira obter um turn over baixo em sua operação, esse plano deve ser fundamentado nas necessidades reais dos seus colaboradores, e sua execução deve ser procedida por um cronograma que estabeleça os tópicos a serem trabalhados diariamente. O plano de treinamento é estratégico e deve ser objeto de conhecimento de todos os colaboradores.

O treinamento constante cria um clima organizacional, que favorece o crescimento profissional dos colaboradores, promove a possibilidade de mudanças produtivas, retém talentos e fortifica os laços de companheirismo que são tão importantes para manter uma equipe de sucesso.

As empresas devem adaptarem os cursos de acordo com suas necessidades organizacionais ou necessidades individuais dos seus agentes. Além disso permite reduzir tempo e custos: o treinamento pode ser feito direto na estação do agente, durante seu período de ociosidade e no seu próprio ritmo. Isto elimina a necessidade de tirar os agentes do seu

ambiente de trabalho para uma sala separada, quando eles podem estar no próprio ambiente de treinamento gerenciando chamadas de clientes.

Agentes bem treinados criam uma melhor “primeira impressão”, pesquisas continuam a mostrar que a maioria dos clientes baseia suas impressões da empresa, na sua interação com a Central de contato ou com outros colaboradores de linha de frente.

Portanto é de vital importância que os agentes sejam capacitados através do treinamento formal para saber como lidar com qualquer situação ou problemas dos clientes. Assim como, é igualmente importante que os agentes saibam e entendem a missão e objetivos da empresa, pois usando as tecnologias atuais, as empresas podem corrigir políticas e procedimentos do Central de contato ou da própria empresa de forma rápida, fácil e segura. Agentes capacitados para lidar com estas situações não nascem do nada. São preparados para serem produtivos e trazerem resultados para empresa.

E como diz o Aurélio “Produtivo (..) é aquele que rende, fértil, rendoso, proveitoso, podemos concluir que o treinamento interfere diretamente na produtividade de uma operação, por ser rentável e proveitoso e cria uma imagem positiva para as empresas que o adotam.

RECURSOS HUMANOS – CENTRAL DE CONTATO

Os recursos humanos utilizados na central de contatos serão todos remanejados de outros setores da própria GEREL, excluindo-se somente o Gerente de Núcleo que será indicação de Brasília, sendo assim não serão necessários novas contratações o que também reduz em muito os custos de instalação deste projeto. Todos estes funcionários receberão treinamento para a realização deste trabalho com a máxima eficiência e eficácia para que esta central torne-se realmente uma referencia em atendimento e que possa também trazer agilidade nos trabalhos.

A seguir listaremos os cargos com suas devidas funções que existirão na central de contato:

ANALISTA PLENO (AGENTE DE CONTATO)

Responsável por um grupamento de agências seria o “padrinho”. Buscaria através de visitas regulares nas agências informações referente a qualidade do atendimento, ouvindo críticas e sugestões dos funcionários e dos administradores destas dependências.

Deverá atuar produtivamente na identificação, encaminhamento e acompanhamento das soluções de logística e apoio aos negócios. Também terá como uma das suas principais atribuições a medição do grau de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela GEREL.

ANALISTA JÚNIOR (AGENTE DE SOLUÇÃO E DE MUDANÇA)

A dotação do Agente de Solução será de um profissional por Núcleo, que fará a interface entre as demandas para a central de contatos e a condução das ocorrências nas equipes. Podendo se necessário prestar pronto atendimento as questões mais tempestivas, devendo para isso deter conhecimento mais aprofundado, sobre o fluxo e resolução dos processos nas equipes operacionais. Um desses profissionais será designado para atender demandas específicas da área de tecnologia, fazendo intermediação dos assuntos que extrapolam sua alçada, junto à Diretoria de Tecnologia em Brasília.

O Agente de Mudança deverá coordenar todos os processos de instalação de pontos de atendimento (desde agências até terminais de auto-atendimento externos), integrando os fornecedores internos (Núcleo de Engenharia, Setor de Compras) e externos (Brasil Telecom., Cobra). Fará acompanhamento e controle de todos os procedimentos necessários à conclusão do projeto dentro do prazo pré estabelecido.

AUXILIAR TÉCNICO (AGENTE DE MONITORAMENTO)

Responsáveis pelo monitoramento dos terminais de auto-atendimento terceirizados, repasse das ocorrências emergenciais como desabastecimento de numerário ou inoperâncias de ordem técnica, adicionando tempestivamente as empresas parceiras fornecedoras desses serviços, e que terão propostas disponíveis, incorporadas a estrutura da Central, e farão também o acompanhamento do fluxo das ocorrências, controlando prazos de atendimento posicionando a Gerência do Núcleo para tomada de decisões corretivas.

ESCRITURÁRIO (POSTO EFETIVO)

Serão responsáveis pelo atendimento telefônico, por caixa postal no SISBB (Sistema interno do Banco do Brasil) e também pela Intranet. Logo após efetuado este atendimento é atribuição também de seu cargo o direcionamento dessas demandas registradas para as equipes responsáveis pela operação de realização e/ou resolução dessas demandas ou solicitações.

GERENTE DE SETOR

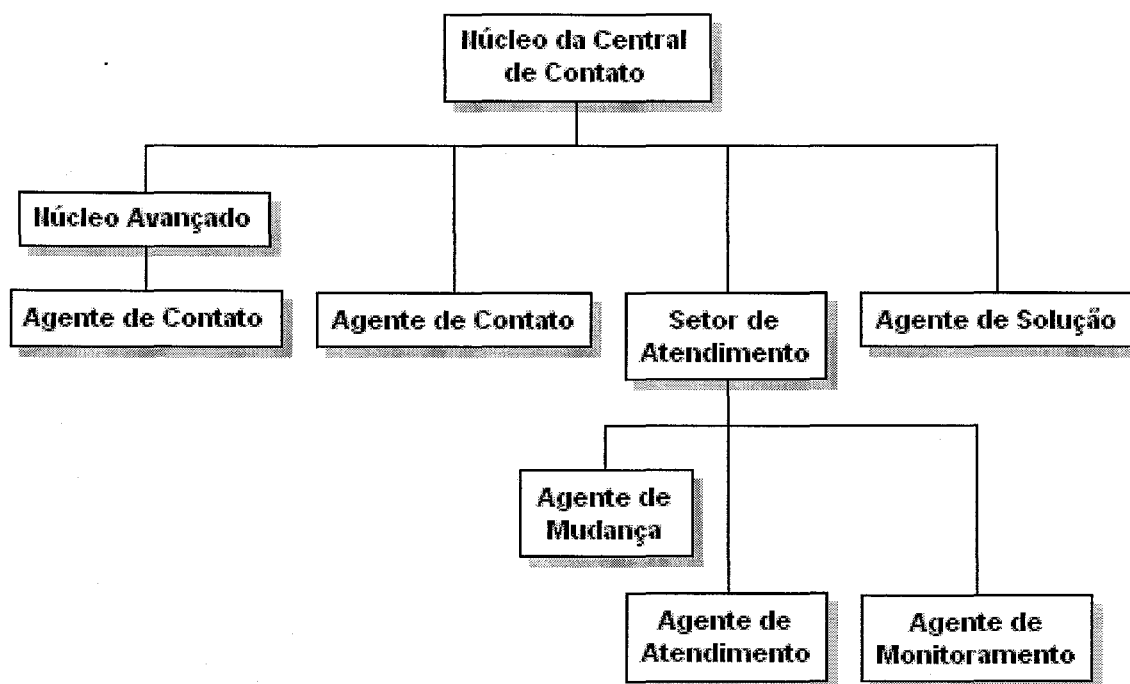
A função do gerente é conduzir mudanças inteligentemente buscando a expansão da qualidade das pessoas, do departamento, dos serviços, da empresa e fixar objetivos e estabelecer metas como meio de sobrevivência e garantia de sucesso.

E dentro dessa perspectiva, o gerente tem como principal papel propagar determinado sistema de crenças e valores que passam a ser compartilhados afetiva e voluntariamente pelos participantes da organização, independentemente de seu lugar no processo produtivo.

FORNECEDORES

Haverá dentro da central espaço reservado para propostas da COBRA TECNOLOGIA que é fornecedor e prestadora de assistência técnica dos equipamentos de informática do Banco, e das transportadoras de valores, que farão o elo entre o setor de monitoramento e os carros fortes (abastecimento) e carros leves (para manutenção elétrica, inoperâncias, troca de bobina dos terminais terceirizados), que estarão disponíveis para um rápido atendimento.

FIGURA 3: ORGANOGRAMA – CENTRAL DE CONTATO



Fonte: Tecnologia/Brasília

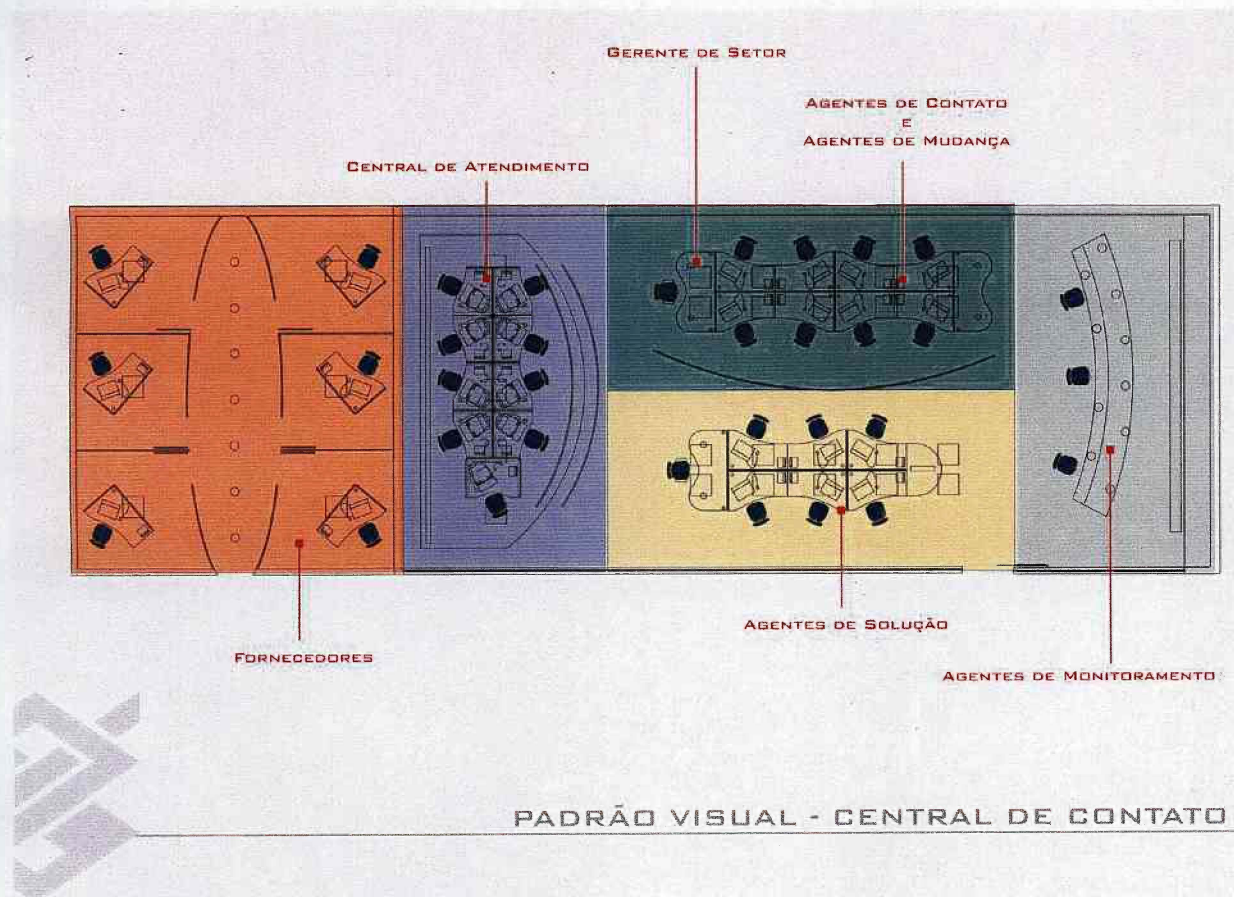
Acima está demonstrado o organograma da Central de Contato com todos seus cargos e funções existentes.

8 LAYOUT CENTRAL DE CONTATOS

Os resultados de um projeto dependem da escolha do tamanho e sua utilização adequada, visto que a vida útil do mesmo é de vários anos e ainda podem existir variações no grau de utilização da capacidade instalada em decorrência da flutuação da procura.

Portanto, no caso da central de contato será otimizado um espaço já existente sendo necessário somente algumas alterações e/ou modificações. Sendo assim os custos mais uma vez serão minimizados na instalação deste projeto.

FIGURA 4: PADRÃO VISUAL - CENTRAL DE CONTATO



Fonte: Tecnologia/Brasília

CONCLUSÃO

Ao integrar todos os canais da instituição a central cria um novo canal para esclarecer desde a dúvida mais simples até as questões mais complexas . É composta das mais avançadas tecnologias de mercado e permite a exploração dos mais atuais conceitos de relacionamento e solução de problemas.

Cada vez mais as centrais de atendimento estão ganhando importância nas estratégias de resolução de problemas com rapidez e eficiência, deixam de ser somente um canal (seja por telefone, fax ou Internet) apenas para receber reclamações, passando a servir também como via para levar às empresas a adquirirem importantes informações.

Os resultados mostrados neste trabalho constituem-se valiosos subsídios para que se possa compreender melhor a necessidade e a dinâmica da implantação de uma Central de Contato.

O grande desafio de todas as organizações na atualidade realmente é chegar a uma situação de equilíbrio nas suas relações entre ambiente interno e externo buscando melhorar seus processos para que beneficie o seu cliente, como mostra este projeto. Entender e comprometer-se com a qualidade no atendimento interno é fundamental para que realmente haja qualidade no atendimento externo, o procedimento interno tem repercussão direta no atendimento externo, o foco deve ser nas equipes, clientes e processos. Deve-se adotar medidas para driblar a burocracia, e para tanto necessita-se um envolvimento de todos nas questões internas da organização.

Vale também ressaltar mais algumas recomendações para que se possa buscar esta situação equilibrada ou uma situação ótima, como: atuar no processo em função de um resultado, padronizando e agindo corretivamente, identificar necessidades e desejos de seus clientes, especificar produtos, serviços, insumos e principalmente processos, elaborar fluxogramas e mapeamento desses processos, estabelecer metas e critérios e acima de tudo a valorização de seus colaboradores.

A proposta de criação de uma central de contato/atendimento direcionada, neste caso, para dar resposta a demandas internas, trará na sua implementação um importante aperfeiçoamento dos processos, maior transparência nos procedimentos, melhoria significativa no controle das ocorrências. Facilitará o atendimento ao cliente final usuário de serviços bancários, que é foco principal e razão da permanência no mercado da empresa Banco do Brasil S.A.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Revista Marketing n. 230 e 253 de Setembro/92 e Junho/94 - artigos "**Atendimento ao público: vícios e pecados**" e "**Atendimento ganha força estratégica**".

ZÜLZKE, Maria Lucia, **Abrindo a Empresa para o Consumidor**, Editora Qualitymark, 2ª edição, 1991.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993

TSCHOHL, John, FRANZMEIER, Steve, **A Satisfação do Cliente**. Editora Afiliada, 1996.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**, São Paulo : Editora Futura, 2000.

www.institutomvc.com.br/Qualidade_no_Atendimento.htm

www.fia.com.br/

www.widebiz.com.br

www.itweb.com.br

www.chiavenato.com.br